



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA FIRMY VYBRANÝMI METODAMI

FIRM ANALYSIS BY DIFFERENT METHODS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ANNA INGROVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ingrová Anna

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza firmy vybranými metodami

v anglickém jazyce:

Firm Analysis by Different Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2012

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá rozbořem a analýzou společnosti BKE a.s. pomocí SLEPTE analýzy, SWOT analýzy, Porterova pětifaktorového modelu a Kralickova Quicktestu. Na základě provedených analýz jsou navržena doporučení a opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace podniku.

Abstract

This Bachelor's thesis is based on analysis of the BKE company using SLEPTE analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces analysis and Kralicek's Quicktest. On bases of the analysis are proposed recommendations and measures to improve the current situation of the company.

Klíčová slova

SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza, Quicktest, analýza firmy

Keywords

SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter's Five Forces analysis, Quicktest, company analysis

Bibliografická citace

INGROVÁ, A. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 62 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2012

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky při vypracovávání této práce.

Také děkuji vedení firmy BKE a.s. za poskytnutí všech potřebných podkladů a informací.

Obsah

Úvod	9
Cíle práce	10
1 Teoretická východiska	11
1.1 SLEPTE analýza	11
1.2 Porterův pětifaktorový model	15
1.3 Kralickův Quicktest.....	18
1.4 SWOT analýza	20
2 Analýza současného stavu	23
2.1 Charakteristika firmy.....	23
2.1.1 Organizační struktura BKE a.s.	23
2.1.2 Právní forma organizace.....	25
2.1.3 Hlavní předmět podnikání	25
2.1.4 Výrobní sortiment	25
2.2 SLEPTE analýza	29
2.3 Porterův pětifaktorový model	35
2.4 Kralickův Quicktest.....	40
2.5 SWOT analýza	44
3 Návrhy řešení	47
Závěr.....	49
Seznam použité literatury	50
Seznam tabulek	52
Seznam příloh	52

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila analýzu společnosti BKE a.s., která se zabývá vývojem, výrobou a prodejem elektrických spínaných zdrojů a napájecích systémů.

Analýza podniku je důležitá, jak pro podnik na trh nově přichozí, tak i podnik s dlouholetou tradicí, neboť situace na trhu se neustále mění a podniky, které se této situaci nepřizpůsobí, začnou zaostávat oproti svým konkurentům.

Účetní výkazy mají samy o sobě určitou vypovídací schopnost o stávající ekonomické situaci podniku, ale teprve analyzováním těchto výkazů získáme podrobnější informace nejen o finanční stránce podniku. Prováděná analýza může být buď finanční, nebo typu SLEPTE analýza, Porterova analýza, Kralickův Quicktest a SWOT analýza.

Aby bylo možné jednotlivé analýzy provést, je třeba nasbírat a setřídít informace získané hlavně z interních zdrojů firmy, jako jsou např. povinné účetní výkazy, výroční zprávy a jiné dokumenty podniku. Dále také z externích zdrojů dat, mezi něž můžeme zařadit statistiky a informace z internetu. Mimo to bylo potřebné nastudovat teorii k prováděným analýzám.

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je na základě zpracovaných analýz provést zhodnocení celkové situace podniku BKE a.s., vyhledání nedostatků a slabých míst, které je potřeba potlačit. Kromě toho také nalezení silných stránek, ve kterých společnost vyniká nad svými konkurenty a kterých je třeba využít.

1 Teoretická východiska

V této kapitole jsou zpracovány základní metody komplexních analýz.

1.1 SLEPTE analýza

K analýze makroprostředí se často používá SLEPTE analýza. Mezi faktory makroprostředí patří¹:

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické
- Ekologické

Sociální faktory

Sociální faktory mohou ovlivňovat výši poptávky po určitých produktech, službách apod., proto je nutné sledovat jejich vývoj.²

U sociálních faktorů se doporučuje hodnotit zejména tyto oblasti³:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí (kulturní faktory)
- kvalifikační strukturu populace a její vliv na marketing
- demografické faktory, hlavně ve vztahu k cílové skupině

Demografické faktory charakterizují obyvatelstvo, jeho geografické rozložení a hustotu, porodnost, sňatkovost, rozdělení obyvatel podle věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, zaměstnání, příjmů, náboženství, velikosti rodin apod.⁴

¹ Kvic, SLEPT analýza. 2008.

² KRÍŽOVÁ, L. Analýza vybrané firmy. 2010.

³ HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing. 2009.

⁴ KOTLER, P. Marketing management. 2001.

Kulturní faktory ovlivňují lidské chování. Lidé žijící v určité společnosti vyznávají určité hodnoty, mají svoje přesvědčení, ale také nevědomky vstřebávají názor společnosti, jsou ovlivněni okolím, rodinou atd.⁵

Legislativní faktory

Významná legislativní rozhodnutí a opatření ovlivňují podnikání a obchod čím dál více. Zákony mají za úkol např. chránit společnost, zabránit nekalé konkurenci, ochraňovat spotřebitele před nečestnými obchodními praktikami apod. Kdyby nebylo obchodování na trhu kontrolováno a usměrňováno zákony, docházelo by ke zkreslování informací o výrobcích, vytváření lživých reklam a nepravdivých cen.⁶

Proto se pro členské státy Evropské unie vytváří nový legislativní rámec, který vymezuje výrobní standardy a záruky, konkurenční chování apod.⁷

Za legislativní faktory můžeme považovat např. existenci a funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení), chybějící legislativu či další faktory.⁸

Ekonomické faktory

Současný i budoucí stav ekonomiky silně ovlivňuje podniky v rozhodování a plánování. Proto je nezbytné analyzovat všechny důležité ekonomické faktory, jako je stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, ekonomický růst, nezaměstnanost, míru inflace atd.⁹

Ekonomické faktory zahrnují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Kupní síla závisí na příjmech, cenách, úsporách a úvěrech. Příjmy se mění v důsledku inflace, nezaměstnanosti, daní atd.¹⁰

⁵ KOTLER, P. Marketing management. 2007.

⁶ KOTLER, P. Marketing management. 2001.

⁷ tamtéž

⁸ GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010.

⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

¹⁰ KOTLER, P. Marketing management. 2001.

Ekonomický růst, stejně jako nízká úroveň úrokové míry, podbízí k vyšší spotřebě a k větším investicím do podnikání. Naopak např. vyšší míra inflace ovlivní ekonomický rozvoj opačně, tedy regresivně.¹¹

Obchodníci musí sledovat rozdělení příjmů do jednotlivých příjmových skupin a také velikost průměrných příjmů, aby byli schopni přizpůsobit se ekonomické situaci svých potencionálních zákazníků.¹²

Politické faktory

Politické faktory hodnotí politickou stabilitu, jako je forma a stabilita vlády, politická strana u moci, dále politický postoj (vztah ke státnímu průmyslu, ...), zahraniční konflikty, či politický vliv různých skupin.¹³

Všechny tyto faktory silně ovlivňují marketingová rozhodnutí. Někdy politická strana, která je právě u moci, schválením zákona vytvoří firmám, hospodařícím v tomto odvětví, příležitost pro jejich další rozvoj.¹⁴

Technologické faktory

Každá nově objevená technologie ovlivní míru hospodářského růstu. Jednotlivá odvětví skýtají možnosti pro rozvoj a investování do té doby, dokud se nezačnou vyvíjet nová odvětví, která jsou schopna uspokojit spotřebitele mnohem lépe a přitom ještě za nižší cenu. V dnešní době se klade velký důraz na inovaci výrobků, na vytváření stále nových produktů, abychom uspokojili spotřebitele, kteří jsou pořád náročnější. Obchodníci v těchto již nezajímavých odvětvích většinou marně bojují s nově přichozími technologiemi a dochází k vytlačování zastaralých odvětví novými. Přitom nevíme, zda právě naše novinka spotřebitele natolik nadchne, aby ji přijali.¹⁵

¹¹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2006.

¹² KOTLER, P. Marketing management. 2001.

¹³ GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010.

¹⁴ KOTLER, P. Marketing management. 2001.

¹⁵ tamtéž

Ekologické faktory

Zatím ne příliš významný faktor, který se ale postupem času stává více důležitým. Klade se důraz na recyklovatelnost materiálu, ze kterého jsou výrobky vyrobeny, šetření energií při provozu podniku atd.¹⁶

Do ekologických faktorů lze také zahrnout legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí, přírodní a klimatické vlivy nebo čerpání neobnovitelných zdrojů energie.¹⁷

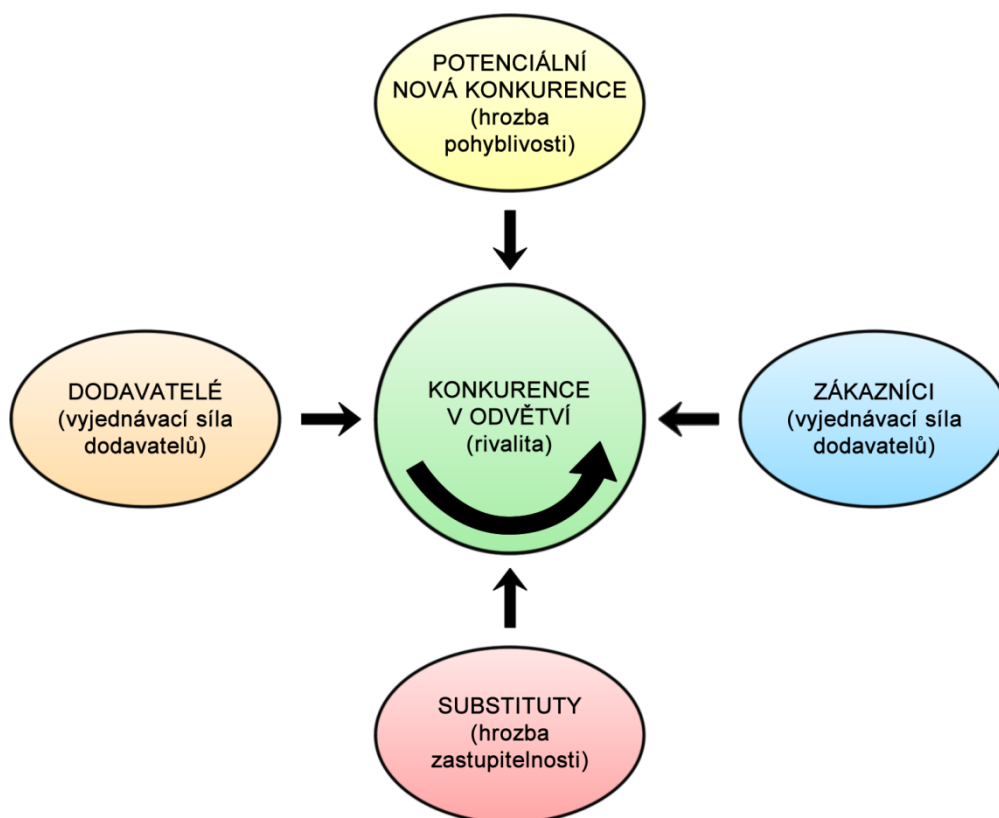
¹⁶ KŘÍŽOVÁ, L. Analýza vybrané firmy. 2010.

¹⁷ GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010.

1.2 Porterův pětifaktorový model

Model je využíván k analýze oborového okolí podniku a je založen na předpokladu, že firma působí na určitém trhu v určitém odvětví. Strategická pozice firmy je určována vlivem pěti základních činitelů, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví¹⁸:

- 1) Vyjednávací síla odběratelů
- 2) Vyjednávací síla dodavatelů
- 3) Hrozba vstupu nových konkurentů
- 4) Hrozba substitutů
- 5) Rivalita firem působících na daném trhu



Obrázek č. 1: Porterův pětifaktorový model

Zdroj: Vlastní zpracování podle GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010. s. 191

¹⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

„Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu¹⁹“

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratel má vůči svému dodavateli silnou pozici v případech, kdy²⁰:

- je velkým, příp. významným zákazníkem
- může celkem snadno přejít ke konkurenci (malé náklady přestupu)
- má k dispozici potřebné tržní informace
- může uskutečnit tzv. zpětnou integraci (začít si vyrábět vstupy sám)
- existují snadno dostupné substituty
- kvalita zboží pro něj nehraje významnou roli
- je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel má vysokou vyjednávací sílu v případě, že²¹:

- je na trhu velkým, příp. významným dodavatelem
- nakupující podnik není pro něj důležitým zákazníkem
- zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferencované (zboží, které nemohou konkurenti zajistit)
- zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace
- zákazník by mohl jen těžko uskutečnit tzv. zpětnou integraci (začít si vstupy vyrábět sám)
- neexistují snadno dostupné substituty
- zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny
- zákazník není významným distributorem

¹⁹ GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010.

²⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

²¹ tamtéž

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových firem do odvětví je snižována existencí určitých bariér, např.²²:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké
- začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími konkurenty
- dané odvětví má strukturu přirozených monopolů (distribuce elektřiny, plynu, vody, železniční doprava, telefonní síť)
- výrobky jsou vysoce diferencované
- náklady přestupu jsou jak pro zákazníky, tak pro dodavatele vysoké
- je obtížné připojit se na existující distribuční kanály

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je snižována, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty a také za podmínek²³:

- firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady
- firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku
- náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké
- cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem na trhu může být vysoká když²⁴:

- v odvětví působí velký počet konkurentů
- ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití
- bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké
- jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví

²² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

²³ tamtéž

²⁴ tamtéž

1.3 Kralický Quicktest

„Quicktest je rychlý test. I když pracuje pouze se čtyřmi ukazateli, je výpověď zásadně správná.“ „Vyčerpání informačního potenciálu je zaručeno tím, že z každé ze čtyř oblastí analýzy (financování, likvidita, rentabilita a výsledek) byl zvolen jeden ukazatel.“²⁵ Ukazatelé nesmí podléhat rušivým vlivům a také musí vyčerpat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát.²⁶

Čtyři ukazatelé Quicktestu²⁷:

- kvóta vlastního kapitálu
- doba splácení dluhu
- cash flow v % podnikového výkonu (rentabilita tržeb)
- rentabilita celkového kapitálu

Na základě soustavy těchto čtyř rovnic hodnotíme situaci v podniku. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu, další dvě hodnotí výnosovou situaci.²⁸

Tabulka č. 1: Souhrnná tabulka Quicktestu

oblast analýzy		ukazatel	vzorec	vypovídá o
finanční stabilita	financování	kvóta vlastního kapitálu	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \times 100$	kapitálové síle
	likvidita	dobu splácení dluhu v letech	$\frac{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$	zadlužení
výnosová situace	výsledek	cash flow v % podnikového výkonu	$\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{podnikový výkon}} \times 100$	finanční výkonnosti
	rentabilita	rentabilita celkového kapitálu	$\frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \times 100$	výnosnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle KRÁLICEK, P. Základy finančního hospodaření. 1993. s. 65

²⁵ KRÁLICEK, P. Základy finančního hospodaření. 1993. s. 64.

²⁶ tamtéž

²⁷ tamtéž

²⁸ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. 2011.

„Test funguje na základě vyhodnocení a obodování poměrových ukazatelů.“²⁹

K ohodnocení finanční situace podniku se používá následující stupnice hodnocení, kdy hodnotě každého ukazatele je přiřazena známka od 1 (velmi dobrý) až 5 (ohrožen insolvencí). Podle přidělených bodů se vypočítá průměrná známka zvlášť pro finanční stabilitu a zvlášť pro výnosovou situaci. Výsledná známka se pro každý analyzovaný rok vypočítá součtem všech čtyř známek a vydělením čtyřmi.³⁰

Tabulka č. 2: Stupnice hodnocení a známky

Ukazatel	Stupnice hodnocení (známky)				
	velmi dobrý	dobrý	střední	špatný	ohrožen insolvencí
	1	2	3	4	5
kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativní
dobu splácení dluhu v letech	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
cash flow v % podnikového výkonu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	negativní
rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	negativní

Zdroj: Vlastní zpracování podle KRÁLICEK, P. Základy finančního hospodaření. 1993. s. 66

²⁹ HAVLAS, J. Finanční management a finanční analýza. 2010. s. 37.

³⁰ KRÁLICEK, P. Základy finančního hospodaření. 1993.

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používaná analytická metoda. Používá se pro diagnózu silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb okolí.³¹ „Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).“³² Faktory vnitřního prostředí může firma přímo ovlivnit, na rozdíl od faktorů vnějšího prostředí, které firma může sama ovlivnit jen těžko nebo vůbec³³.

Tabulka č. 3: Matice SWOT

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Vlastní zpracování podle GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010. s. 299

Každá firma potřebuje vyhodnocovat své silné a slabé stránky, aby dokázala rozpoznat možné příležitosti a následně je vhodně využít. Je-li SWOT analýza prováděna po delší časové období opakovaně, je možné sledovat, zda slabiny a hrozby ubývají, či naopak přibývají.³⁴

³¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

³² GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010. s. 297.

³³ tamtéž

³⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

Výsledky vyplývající ze SWOT analýzy by měly posloužit k přeměnění slabých stránek na stránky silné a zamezit vzniku dalších rizik. Slabiny či hrozby by měly mít vždy svůj protějšek nebo opatření, které je zmírní nebo úplně potlačí.³⁵

SWOT analýza sumarizuje nejdůležitější závěry uskutečněných dílčích analýz, proto je vhodné ji řadit na konec celé analýzy.³⁶

„Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní.“³⁷

Vnitřní prostředí

„Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky organizace.“³⁸

K identifikaci vnitřního prostředí můžeme také použít metodiku strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, tzv. Model 7 S: Strategie, Struktura, Systémy řízení, Styl manažerské práce, Spolupracovníci, Schopnosti, Sdílené hodnoty.³⁹

Silné stránky

Mezi silné stránky patří například monopolní postavení na trhu, dobré konkurenční schopnosti, dobrá pověst u kupujících, schopnost inovovat výrobky, výkonný management společnosti, technická úroveň strojů a celkového vybavení firmy, kapitál, kapacita zdroje, pozitivní potenciál, dovednosti, veškeré výhody vzhledem ke standardnímu prostředí (adekvátní k podnikatelské činnosti).⁴⁰

Slabé stránky

Za slabé stránky se dá považovat absence jasného strategického řízení, zhoršující se konkurenční postavení, zastaralé zařízení, nízká ziskovost, nedostatek řídicího talentu, zaostávání ve výzkumu, příliš úzký výrobní program, konkurenční nevýhody, slabý tržní image, podprůměrné marketingové schopnosti.⁴¹

³⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

³⁶ KAŇOVSKÁ, L. Základy marketingu. 2009.

³⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2008. s. 104.

³⁸ GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010. s. 297.

³⁹ tamtéž

⁴⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

⁴¹ tamtéž

Vnější prostředí

„Ve vnějším prostředí identifikujeme a hodnotíme příležitosti a hrozby pro organizaci.“⁴² Analýzu příležitostí a hrozeb můžeme také realizovat s využitím SLEPTE analýzy, která byla více přiblížena již dříve.⁴³

Příležitosti

Příležitostí je dodávat další skupině zákazníků, vstup na nové trhy, rozšíření výrobního programu pro lepší uspokojování zákazníků, schopnost připojit se k lepší strategické skupině nebo rychlejší růst trhu, na kterém se podnik vyskytuje.⁴⁴

Hrozby

Hrozbami nám mohou být rostoucí ceny polotovarů, vstup nového konkurenta na trh, pomalejší růst trhu, nepříznivá vládní politika, rostoucí konkurenční tlaky, rostoucí moc zákazníků resp. dodavatelů, měnící se potřeby a vkus zákazníků a také nepříznivé demografické změny.⁴⁵

⁴² GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera. 2010. s. 298.

⁴³ tamtéž

⁴⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2006.

⁴⁵ tamtéž

2 Analýza současného stavu

V rámci představení společnosti BKE a.s. jsou v této kapitole uvedeny základní informace o firmě, důležité události z její historie, výrobní sortiment apod.

2.1 Charakteristika firmy

BKE a.s.

U Výzkumu 603

664 62 Hrušovany u Brna

2.1.1 Organizační struktura BKE a.s.

Představenstvo

Ing. Jiří Raputa, předseda představenstva

Ing. Miroslav Řihák, člen představenstva

Ing. Jaromír Weinlich, člen představenstva

Dozorčí rada

Ing. Petr Řihák, předseda dozorčí rady

Ing. Petr Dvořák, člen dozorčí rady

Dominik Řihák, člen dozorčí rady

Způsob zastupování

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. K jednání za společnost je oprávněn předseda představenstva nebo jiný člen představenstva k tomu představenstvem zmocněný.

Vztahy mezi propojenými osobami v účetním období 2010

Osoba ovládající: Ing. Miroslav Řihák

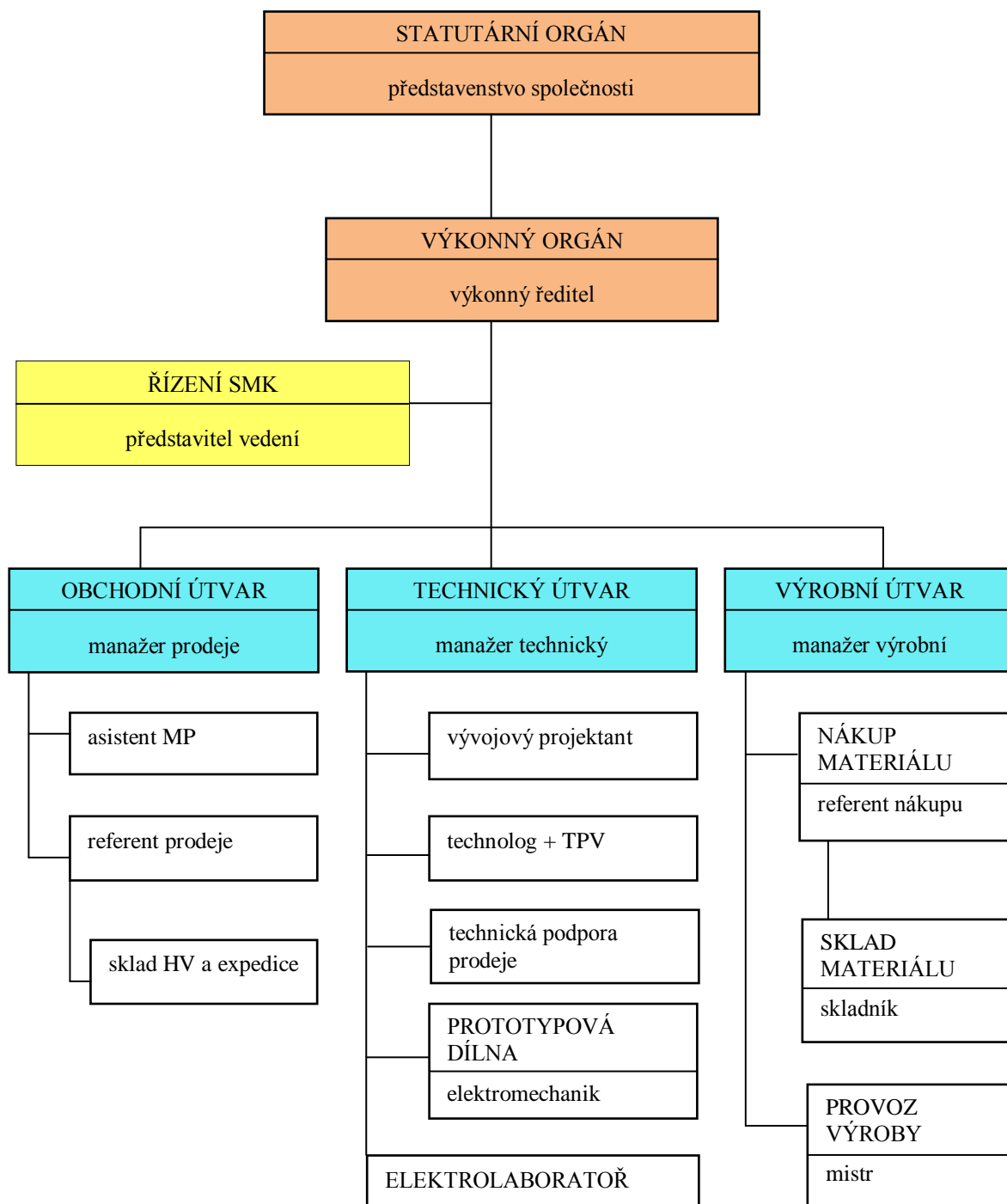
Osoby ovládané: BKE a.s.

ANECT a.s.

Czech House Production s.r.o.

Big Wall s.r.o.

BKE a.s. je sesterskou společností výše uvedených ovládaných osob.



Obrázek č. 2: Organizační struktura BKE a.s.

Zdroj: BKE a.s. Příručka kvality - příloha 2. 2010. s. 1

2.1.2 Právní forma organizace

Firma BKE a.s. vznikla 8. října 1997 jako společnost s ručením omezeným. Její základní kapitál tvořil 100 tisíc Kč.

1.1.2003 došlo k transformaci z právní formy společnost s ručením omezeným na akciovou společnost, kdy základní kapitál tvořil 4 mil. Kč.

Tento základní kapitál je rozvržen na 100 kmenových akcií na jméno, jejichž jmenovitá hodnota je 40 000 Kč.

Společnost má celkem 6 členů statutárních a dozorčích orgánů. Během let 2004-2009 se měnilo složení pouze dozorčí rady, v roce 2010 byl jmenován nový předseda představenstva.

2.1.3 Hlavní předmět podnikání

Vývoj, výroba a prodej elektrických spínaných napájecích zdrojů a napájecích systémů pro elektroniku, pro zařízení výpočetní, automatizační, zabezpečovací, telekomunikační a průmyslové techniky.

Firma se specializuje na vývoj, výrobu a dodávky spínaných napájecích zdrojů a dalších zařízení pracujících na principu primárního spínání. S řešením dané problematiky má již více než desetileté zkušenosti. Ve firmě je od roku 2004 zaveden systém řízení kvality ISO 9001, který přispívá k vysoké a stabilní kvalitě vyrobených produktů a dodaných služeb.

Hlavním cílem společnosti je být spolehlivým partnerem stále většího okruhu zákazníků, kteří poptávají řešení a dodávky v oblasti elektrického napájení.

Společnost působí na trhu od roku 1998.

2.1.4 Výrobní sortiment

Počátek činnosti do roku 2000 spočíval ve výrobě a prodeji několika typů jednoduchých napájecích zdrojů a adaptérů v relativně velkých sériích, určených pro napájení periférií výpočetní techniky a registračních pokladen. Tento sortiment byl určen pro relativně úzký okruh zákazníků v tuzemsku a Polsku. Již tato produkce se odlišovala od ostatních

srovnatelných výrobků zvláštní hodnotou některého ze svých parametrů, který byl pro odběratele klíčový.

Pro další rozvoj firmy bylo podstatné stanovení strategického zaměření na zákaznická řešení, ke kterému došlo v roce 2000. Tato strategie určovala firmě vybudovat odborně silné technické oddělení, schopné zpracovat a vyřešit co nejširší portfolio speciálních požadavků na napájení od potenciálních zákazníků.

Od roku 2000 vznikají ve společnosti nové výrobky na bázi dvou postupů. Jedním z nich je vyřešení konkrétního požadavku zákazníka a jeho uvedení do výroby. Druhým je tzv. interní projekt, jehož výstupem je produkt, vzniklý na základě vlastního marketingového průzkumu trhu, který je určen širšímu okruhu potenciálních zákazníků.

Aplikace výše uvedených postupů umožnila v dalším období rozšířit sortiment napájecích zdrojů a rozdělit jej do několika skupin, odlišujících se jak parametry, tak i určením:

- AC/DC standard - zdroje do zásuvky v plastové krabičce pro kancelářskou techniku o výkonech do 40 W
- AC/DC DIN - zdroje v provedení k montáži na DIN lištu pro řídicí a regulační techniku, pro napájení průmyslových ovládacích a kontrolních systémů o výkonech do 300 W
- AC/DC nabíječe - zdroje do zásuvky a na DIN lištu pro nabíjení a provoz akumulátorů a stanic charakteristikami IU nebo IUoU o výkonech do 300 W
- DC/DC DIN - konvertory - stejnosměrné měniče s vysokou účinností, převodníky různých hodnot vstupního a výstupního stejnosměrného napětí o výkonech do 150 W
- Napájecí systémy - určené k vestavbě do průmyslových skříní o šířce 19“; modulární zdroje a systémy o výkonech do 10 kW umožňují vytvářet výkonové sestavy dle požadavků
- AC/DC vestavné - zdroje určené pro vestavbu do napájených zařízení v provedení „open frame“ o výkonech do 250 W
- Speciální zdroje - napájecí zdroje nestandardních parametrů a provedení (např. pro armádu)

- DC/AC invertory - střídače napětí o výkonech do 2,5 kW, konvertující stejnosměrné napětí na sinusové střídavé napětí
- Komponenty pro Off-grid fotovoltaická napájecí řízení - MPPT konvertory a invertory s řídicími a monitorovacími funkcemi

V současné době dochází k řízenému utlumování aktivit a tím i zužování sortimentu v určitých produktových skupinách, hlavně u jednodušších výrobků vystavených přímé konkurenci výrobců z Dálného východu.

Naopak, během posledních let došlo k výraznému posílení na poli speciálních napájecích zdrojů, inverterů a komponentů pro fotovoltaiku, tedy u výrobků výrazně složitějších, přinášejících vyšší přidanou hodnotu.

S rozvojem sortimentu výrobků se souběžně zvětšoval počet tuzemských i zahraničních zákazníků i obchodní podíl společnosti na trhu takto specializované produkce.

Nyní se realizuje v ČR více než polovina objemu prodeje výrobků, zbytek produkce končí v zemích EU, převážně v SRN, Španělsku a Finsku. Export do zemí mimo EU je ojedinělý.



Obrázek č. 3: Výrobní sortiment

Zdroj: BKE a.s. Příručka kvality. 2010. s. 4

2.2 SLEPTE analýza

Sociální faktory

Pro okruh zákazníků firmy BKE a.s. lze nalézt jednotný jmenovatel, i když se na první pohled zdá, že potenciálním zákazníkem může být prakticky kdokoli, kdo potřebuje zdroj pro napájení nějakého zařízení. Z výše uvedeného zaměření firmy a jeho produktového portfolia vyplývá (a rozbor zákazníků potvrdí), že typickým zákazníkem je elektrotechnická firma, řešící problém napájení elektrického zařízení, které vyžaduje nějaký nestandardní parametr. Mezi zákazníky se vyskytují i firmy, využívající a nakupující produkty, již dříve vyvinuté pro jiného zákazníka, které se staly položkou nabízeného sortimentu výrobků. Ve výjimečných případech jde o soukromou osobu (koncového zákazníka).

Na základě zjištěných sociálních faktorů může firma přizpůsobit své marketingové aktivity k účinnému oslovení svých potenciálních zákazníků.

Legislativní faktory

Firma BKE a.s. se jako výrobce elektrotechnického zařízení musí řídit nejen obecně platnými zákony a vyhláškami, jako jsou např. obchodní zákoník, daňové zákony atd., ale také zákonnými předpisy souvisejícími přímo s předmětem podnikání.

V první řadě jde o Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a následujícími nařízeními vlády:

- Nařízením vlády 17/2003, kterým se stanoví technické požadavky na elektrická zařízení nízkého napětí do 1000 V
- Nařízením vlády 18/2003, kterým se stanoví technické požadavky na výrobky z hlediska jejich elektromagnetické kompatibility (EMC)

Při detailnějším pohledu do Zákona o technických požadavcích na výrobky zjistíme, že:

Výrobce a dovozce je povinen uvádět na trh jen bezpečné výrobky.⁴⁶

⁴⁶ Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky ze dne 1. září 1997.

Bezpečným výrobkem je výrobek, který nepředstavuje po dobu stanovené nebo obvyklé použitelnosti žádné nebezpečí nebo jeho užití představuje pouze minimální nebezpečí, které lze považovat za přijatelné.⁴⁷

Při posuzování bezpečnosti výrobků se podle povahy výrobků sledují⁴⁸:

- vlastnosti výrobku, včetně jeho životnosti, složení, balení a návodů pro jeho montáž a uvedení do provozu, užití, údržbu a likvidaci, které musí být uvedeny v českém jazyce
- vlivy výrobku na další výrobky, jestliže lze předpokládat, že výrobek bude užíván s dalším výrobkem
- kategorie uživatelů, kteří mohou být vážně ohroženi při užití výrobku, zejména děti

Za bezpečný se považuje výrobek⁴⁹:

- splňující požadavky příslušného technického předpisu, nebo
- pokud pro něj technický předpis neexistuje, buď splňující požadavky norem, anebo odpovídající stavu vědeckých a technických poznatků známých v době jeho uvedení na trh.

Výrobce, dovozce nebo distributor je dále podle povahy výrobků povinen zejména⁵⁰:

- poskytnout uživatelům informace, které jim umožní posoudit obvyklé nebo rozumně předvídatelné nebezpečí spojené s užíváním výrobků
- učinit opatření, aby jednotlivé výrobky nebo výrobní partie výrobků, které mohou představovat možné ohrožení, byly snadno identifikovatelné

Ekonomické faktory

Na firmu BKE a.s. mají, jako na každou další společnost pohybující se na trhu, velký vliv vnější ekonomické faktory.

⁴⁷ Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky ze dne 1. září 1997.

⁴⁸ tamtéž

⁴⁹ tamtéž

⁵⁰ tamtéž

Vývoj růstu hrubého domácího produktu ČR za posledních 10 let měl velice kolísavý charakter. I přes nepříznivý rok 2009, kdy HDP klesl o 4,1 %, byl průměrný růst české ekonomiky 3,3 procenta. Nejlepším obdobím růstu HDP byl přelom roku 2006/2007, kdy vykázal nárůst přes 7 %.

Společnost BKE a.s. od svého založení vykazovala růst až do roku 2008, kdy došlo k náhlému poklesu české ekonomiky a vnější ekonomické podmínky začaly firmu nepříznivě ovlivňovat. Nicméně ekonomický výsledek firmy byl v každém roce kladný.

Česká ekonomika a vývoj HDP je ovlivňován z velké míry zahraničním obchodem, především se zeměmi EU. Export českých firem a poptávka ze zahraničí přinášely nové zdroje a pracovní síly do ČR. Z tohoto důvodu v letech 2009 a 2010 společnost BKE a.s. zaznamenala pokles prodeje ve všech sortimentních skupinách a obchodních oblastech s výjimkou exportu napájecích systémů do SRN.

Nezaměstnanost v ČR se dařilo od roku 2005 postupně snižovat až k hodnotě 5 procent. Ke konci roku 2008 však začala nezaměstnanost znovu růst a na začátku roku 2010, kdy přesáhla hodnoty z roku 2005, dosáhla svého maxima 9,9 %.

Tento ekonomický faktor se podepsal na snižování počtu zaměstnanců ve společnosti BKE a.s. v letech 2009 a 2010.

Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců ve firmě BKE a.s.

Rok	Počet zaměstnanců
2008	31
2009	29
2010	27
2011	30

S mírou nezaměstnaností jde ruku v ruce míra inflace. V roce 2008, kdy nezaměstnanost klesla až k 5 procentům, byla ekonomika postižena vyšší mírou inflace, než tomu bylo v předešlých letech a také v letech následujících.

Tabulka č. 5: Inflace v letech 2005-2011

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace v %	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Zdroj: ČSÚ. 2012.

Pro ekonomiku jakéhokoliv státu je příliš vysoká míra inflace nežádoucí, proto se ji snaží udržet v přijatelných mezích. Inflace se stala synonymem pro zvyšování cen, přitom skutečným důvodem zvyšujících se cen je růst objemu peněz v ekonomice.

Politické faktory

Současná politická situace v ČR je nestálá. Ve vládě spolu neustále soupeří pravicové a levicové strany, kdy každá z nich má na věc naprosto odlišný názor. V posledních měsících jednaly politické strany o předčasných volbách, hlasovalo se o svržení vlády, nevíme tedy, jak dlouho nám současná vláda vydrží.

Nestálá politická situace a změny, které by případné předčasné volby přinesly, mají ve všech ohledech na podniky negativní vliv. Nedávno zavedené reformy, které v mnohých případech nebyly dotaženy do konce, s největší pravděpodobností nesplní svůj účel, protože k moci se dostane jiná politická strana, které zase vše změní. Kromě toho chystaná daňová reforma povětšinou více finančně zatíží každý ekonomický subjekt.

Na druhou stranu mají podnikatelé možnost získat podporu z fondů Evropské unie ve formě dotací. Společnost BKE a.s. této nabídky využila a v roce 2010 zažádala o dotaci na rekonstrukci a rozšíření výrobních prostor z Operačního programu Nemovitosti. V roce 2011 byla dotace přislíbena a díky této skutečnosti dokázala firma zrekonstruovat nemovitost, v níž je vybudována nová výrobní hala a prostory pro vedení společnosti.

Technologické faktory

Každá elektrotechnická výroba vyžaduje poměrně vysokou úroveň technologického vybavení. Rozsah a nákladnost tohoto vybavení se však může u různých výrobců lišit.

Jedním z určujících hledisek pro volbu technologického vybavení je druh výroby (malosériová, sériová, masová). Druhým hlediskem může být celková technologická

náročnost výrobního procesu (osazování ultra malých součástek, pájení v ochranné atmosféře atd.).

Při sériové výrobě spínaných napájecích zdrojů (série cca stovky kusů) je obvykle používáno základní technologické vybavení – osazovací automat SMD, pájecí vlna a řada jednoúčelových strojů k přípravě součástek. K tomuto výrobnímu vybavení je nutno také připočíst testovací a zkušební zařízení, používané nejen ve výrobním procesu, ale hlavně v technickém a vývojovém úseku.

Celkové náklady na pořízení technologického vybavení pro firmu velikosti a zaměření BKE a.s. je cca 5 mil. Kč.

Ekologické faktory

Ekologie a ochrana životního prostředí jsou stále více diskutovaná témata. Výrobky by měly být ekologické, snadno recyklovatelné a samozřejmě zdravotně nezávadné. Rozvíjí se programy na podporu úspory energie a vznikají legislativní nařízení a směrnice pro zamezení neekologického chování výrobců.

Výrobce elektrických zařízení se musí řídit Směrnicí Evropského Parlamentu a Rady 2002/95/EC RoHS o omezení používání některých nebezpečných látek v elektrických a elektronických zařízeních. Tato direktiva vstoupila v platnost 1. července 2006.

Evropská komise v této směrnici a jejích přílohách vydala zákaz použití nebezpečných látek při výrobě elektrických a elektronických výrobků. Cílem direktivy je tímto přispět k ochraně lidského zdraví a životního prostředí. Výrobky splňující tato nařízení jsou na obalu viditelně označeny značkou RoHS.⁵¹

Direktiva RoHS zakazuje použití těchto látek⁵²:

- Kadmium (Cd)
- Rtuť (Hg)
- Olovo (Pb)

⁵¹ ROT-HSware. Co je RoHS. 2006.

⁵² tamtéž

- Šestimocný chróm (Cr6)
- Polybromované bifenyly (PBB)
- Polybromované difenylethery (PBDE)

Používání zařízení obsahující uvedené těžké kovy a retardanty hoření (PBB, PBDE) nad určený limit je direktivou zakázáno.

Dále je pro firmu BKE a.s., jako výrobce elektronických zařízení, závazný Zákon č. 185/2001 o odpadech. V tomto zákoně je stanoveno, že výrobci a distributoři elektronických zařízení mají povinnost zajistit a financovat oddělený sběr, zpětný odběr, zpracování, využití a odstranění elektrozařízení a elektroodpadu⁵³.

Pro účel ochrany životního prostředí zabezpečením efektivní recyklace odpadů elektrických a elektronických zařízení (OEEZ) vznikla neziskově hospodařící akciová společnost REMA Systém, a.s.

BKE a.s. využila spojení s touto společností a zapojila se do jejich programu. Výhodou je především minimalizace nákladů spojených se zákonnými povinnostmi výrobců elektronických zařízení.

⁵³ Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech ze dne 1. ledna 2002.

2.3 Porterův pětifaktorový model

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost BKE a.s. má v současné době několik set zákazníků především z tuzemska a ze zemí EU, výjimečně i ze států mimo EU. Mezi stálé a významné tuzemské zákazníky patří:

Adast Systems a.s.	ALCOMA spol. s r.o.
ALTECH spol. s r.o.	AMiT, spol. s r.o.
ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o.	ČD - Telematika a.s.
DOT CONTROLS a.s.	DUHA system, spol. s r.o.
EnerSys, s.r.o.	FORTECH, spol. s r.o.
GDF spol. s r.o.	GRAPO s.r.o.
HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o.	Honeywell, spol. s r.o.
ICAS CS s.r.o.	MERCOS s.r.o.
OPTOKON, a.s.	PUMPA, a.s.
RACOM s.r.o.	RCD Radiokomunikace spol. s r.o.
REMAX CZ, s.r.o.	RPSnet s.r.o.
TEDIA spol. s r.o.	Telefónica O2 B. S., spol. s r.o.
TRONIC CONTROL, s.r.o.	UNICODE SYSTEMS, s.r.o.
Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a.s.	

Zahraniční zákazníci:

Power Consult	Gilltec
Jayme de Costa	Elabo

Vyjednávací síla tuzemských zákazníků firmy BKE a.s. není zpravidla příliš silná, jelikož se jedná o velké množství firem s relativně malým obratem (80% zákazníků tvoří pouze 20% objemu tuzemského prodeje), které odebírají nepravidelně. U zbylých 20% tuzemských zákazníků je vyjednávací síla z části eliminována faktem, že odebírají výrobky, speciálně pro ně vyvinuté, bez možnosti náhrady substitutem.

Jiná je situace u zahraničních odběratelů, kde např. firma Power Consult odebírá téměř 30% veškeré produkce firmy BKE a.s. a sortiment těchto odběrů tvoří výrobky

s existujícími substituty na trhu. Vyjednávací síla tohoto klíčového zákazníka je velmi vysoká, v porovnání s ostatními zákazníky a jeho možnost vyvíjet tlak na cenu výrobku v průběhu dodávek je značná. Částečně eliminovat tuto potenciální hrozbu lze zajištěním nadstandardních dodacích podmínek, rychlou reakcí na případný požadavek na změnu provedení výrobku a platebními podmínkami.

Obecně lze říci, že zákazníci odebírající výrobky, které jsou vyvinuty a vyráběny podle jejich specifických požadavků, mají malou vyjednávací sílu, přičemž vyjednávají na počátku nikoliv během vývoje.

Naopak odběratelé tzv. standardních (katalogových) výrobků, ke kterým lze na trhu najít substituty, mají tuto pozici výrazně silnější.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro výrobu spínaných napájecích zdrojů jsou používány ve velké míře standardní elektronické součástky. Počet dodavatelů těchto produktů je relativně velký, z tohoto důvodu není jejich vyjednávací síla vysoká. Pokud dodavatel např. zvýší cenu nebo sníží kvalitu, není pro firmu obtížné v relativně krátké době dodavatele změnit, neboť náklady na změnu dodavatele nejsou vysoké. Většina dodavatelů je také „zdvojená“ z důvodu dosažení jisté bezpečnosti dodávek materiálu a služeb.

V současné době firma BKE a.s. odebírá elektronické součástky a materiál pro výrobu od osvědčených výrobců (dodavatelů) z celého světa, především z EU a Japonska, ale i z Číny a ostatních zemí. Vlastní dodávky jsou většinou realizovány přes tuzemské nebo evropské distributory – vzhledem k relativně malým výrobním sériím a širokému sortimentu součástek. Mechanické komponenty a režijní materiál jsou převážně tuzemského původu.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří:

ARROW	Gatema	GM Elektronik
RUTRONIK	ČeMeBo	S.O.S. Elektronik
ENIKA	Macro-Weil	Fischer elektronik
i-center	Semic Trade	Finder CZ
ECOM	PMEC	CONEC

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro firmu nově vstupující na trh výroby elektronických zřízení není v zásadě potřeba velká kapitálová vybavenost, pokud se firma hodlá zabývat pouze vývojem a návrhy těchto zřízení a výrobu pro ni bude zajišťovat firma jiná.

Poměrně více kapitálově náročná je výroba elektronických zřízení ve vlastní výrobní hale, kdy však nejsou potřeba stroje, bez kterých se lze obejít. Různé etapy výroby jsou prováděny manuálně - příprava součástek, osazování desek součástkami, pájení. Nutné jsou ovšem stroje zkušební a oživovací, bez kterých by nebylo možné výrobek prodávat, jak z hlediska bezpečnosti, tak funkčnosti.

Pokud by nově přichozí firma do odvětví chtěla konkurovat již zavedené a zkušené společnosti BKE a.s., bylo by nutné nejen pořízení odpovídajících strojů a kapitálu (jak již bylo výše zmíněno, technologické vybavení firmy BKE a.s. má hodnotu přibližně 5 mil. Kč), ale hlavně získání dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců v oboru elektrotechniky a také know-how.

Zpočátku svého působení na trhu, ještě před založením vlastního vývojového centra, se firma BKE a.s. zabývala pouze výrobou a prodejem napájecích zdrojů. V roce 2000, kdy bylo vývojové centrum založeno, došlo k rozšíření služeb o zákaznická řešení, čímž se firma o velký krok vzdálila svým tehdejším konkurentům a nechala je daleko za sebou. Poté se právě vývoj zdrojů na zakázku stal hlavní náplní podnikání této společnosti. Za konkurenty se dají považovat hlavně firmy, které nabízejí svým zákazníkům návrh a vývoj specifického produktu.

Hrozba substitutů

Jelikož se firma BKE a.s. soustředí především na zákaznická řešení, tj. vývoj a výroba podle požadavků zákazníka, nehrozí vznik substitutu, který by ohrozil odbyt produktů nebo odliv zákazníků ke konkurenci. Z důvodu toho, že zřízení s nestandardními parametry vyráběná na zakázku jsou natolik specifická, nelze posuzovat, zda by byla konkurence schopna daný produkt vyrobit s nižšími náklady.

Jedním z prostředků, jak zmírnit hrozbu vzniku substitutu, je snaha neustále rozšiřovat nabídku produktů a služeb. Nabídka firmy může být potom ze strany zákazníků vnímána jako unikátní.

Rivalita firem působících na daném trhu

Firma BKE a.s., nabízející služby jako je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, nemá mnoho tuzemských konkurentů působících na daném trhu v ČR. Potenciální konkurenti, tedy také výrobci elektrických zařízení, nenabízí možnost řešení zakázky s nestandardními parametry pomocí vývoje. Z tuzemských konkurentů jsou nejvýznamnější:

- EPRONA a.s. - Vývoj a výroba nabíjecí, napájecí a usměrňovací techniky. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- LOVATO Electric s.r.o. - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- AXIMA, spol. s r.o. - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Firma BKE a.s. se na tuzemském trhu potýká především s konkurencí ze zahraničí. Mezi nejsilnější světové konkurenty patří:

- MEAN WELL Enterprises - Tajwan - Jeden z největších výrobců spínaných napájecích zdrojů. Distributorem do ČR je firma NWK Technology s.r.o.
- ERICSSON - Je předním světovým poskytovatelem telekomunikačních zařízení a služeb mobilních a pevných sítí.
- SIEMENS - Udržuje si vedoucí pozici na světovém trhu v oblasti podnikání automatizace a řízení, energií, dopravy, ...
- BENNING GmbH & Co. - Patří k předním světovým výrobcům záložních zdrojů už od roku 1938 a dnes působí v mnoha zemích Evropy, Ameriky a Asie. Od roku 1993 působí i na českém a slovenském trhu dceřiná společnost BENNING CR, s.r.o.

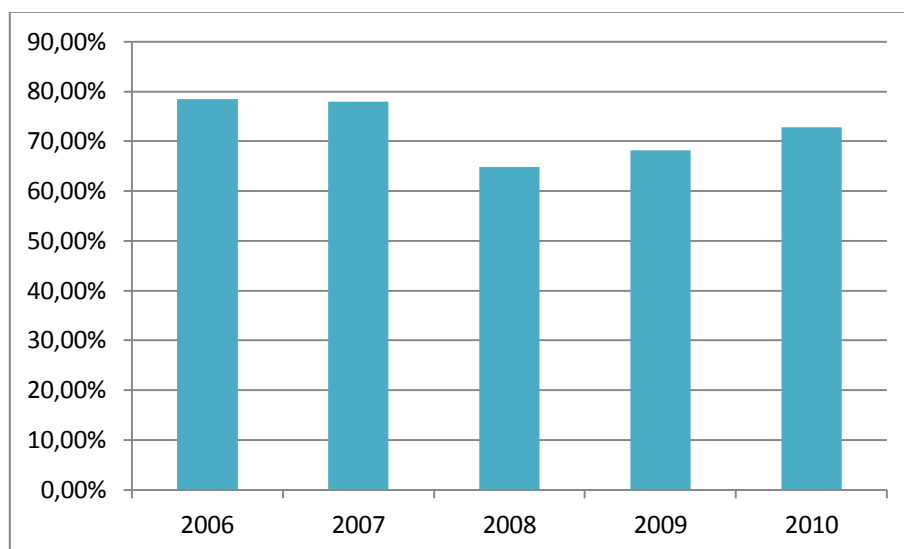
- EFORE - Mezinárodní společnost, která vyvíjí elektricky náročné produkty. Společnost byla založena v roce 1975 ve Finsku a její výroba je situována do Číny a Estonska.
- Power-One - Světový leader v oblasti vysoce efektivních ekologických řešení napájení.
- UNIPOWER, LLC - Společnost zabývající se vývojem a výrobou spínaných napájecích zdrojů se sídlem v USA a pobočkách ve Velké Británii a Číně.

2.4 Kralickův Quicktest

Tabulka č. 6: Kralickův Quicktest (výsledky a hodnocení)

	2006		2007		2008		2009		2010	
kvóta vlastního kapitálu	78,40%	1	77,91%	1	64,77%	1	68,18%	1	72,82%	1
dobu splácení dluhu v letech	3,69	2	2,63	1	1,29	1	3,59	2	4,61	2
	1,5		1,0		1,0		1,5		1,5	
cash flow v % podnikového výkonu	2,72%	4	3,91%	4	15,67%	1	3,63%	4	2,04%	4
rentabilita celkového kapitálu	16,36%	1	7,41%	4	16,99%	1	16,14%	1	9,84%	3
	2,5		4,0		1,0		2,5		3,5	
průměr	2,0		2,5		1,0		2,0		2,5	

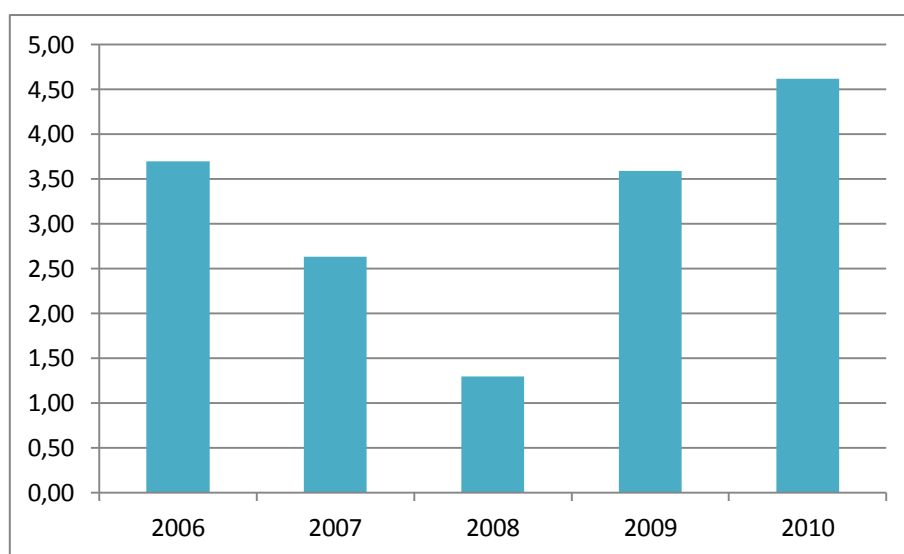
Kvóta vlastního kapitálu



Graf č. 1: Kvóta vlastního kapitálu

Kvóta vlastního kapitálu firmy BKE a.s. má ve všech zkoumaných letech poměrně vysokou hodnotu, která je podle Kralicka hodnocena jako velmi dobrá. Vlastní kapitál i celkový kapitál se každý rok zvyšují. Propad v roce 2008 je způsobený přijetím bankovního úvěru na částku 2,8 mil. Kč, který byl použit na nákup pozemků. Během let 2009 a 2010 byl tento úvěr splácen a vlastní kapitál začal zaujímat čím dál větší procentuální část v kapitálu celkovém.

Doba splácení dluhu v letech



Graf č. 2: Doba splácení dluhu v letech

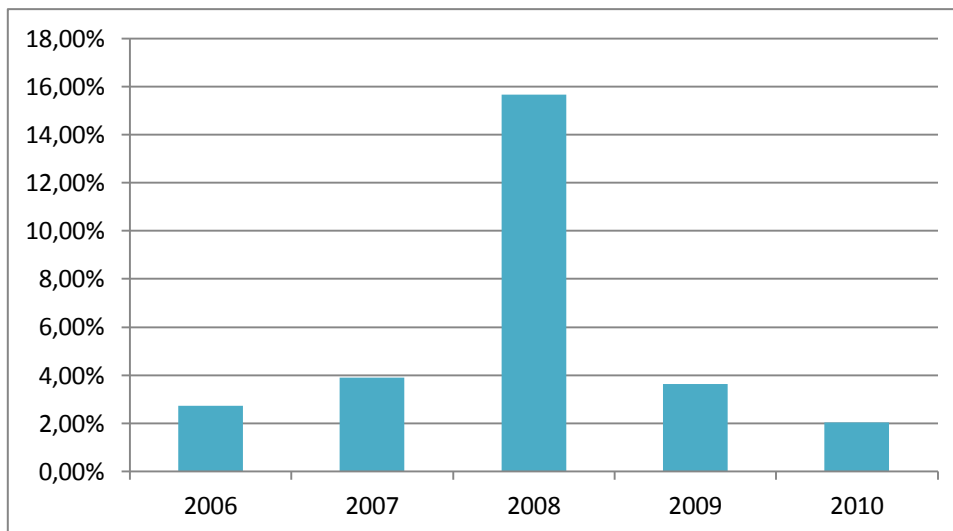
Finanční majetek podniku každý rok narůstal. I když se v roce 2008 rapidně zvýšila hodnota cizích zdrojů a dosáhla v těchto pěti letech svého maxima, díky provoznímu cash flow pětinasobně vyššímu než v jiných letech, by byl podnik schopen své dluhy v té době splatit asi za rok a čtvrt. V letech 2007 a 2008 je doba splácení dluhu hodnocena podle Kralicka jako velmi dobrá, v ostatních letech jako dobrá.

Hodnocení finanční stability

Podle Kralickova kritérií, by se finanční stabilita podniku dala hodnotit v letech 2007 a 2008 jako velmi dobrá, v ostatních letech jako dobrá či velmi dobrá. Firma financuje své podnikání převážně z vlastního kapitálu a má malý dluh, který je schopna v relativně krátké době splatit.

Pokud firma bude mít i nadále takovou finanční stabilitu jako doposud, bude moci být hodnocena jako bonitní.

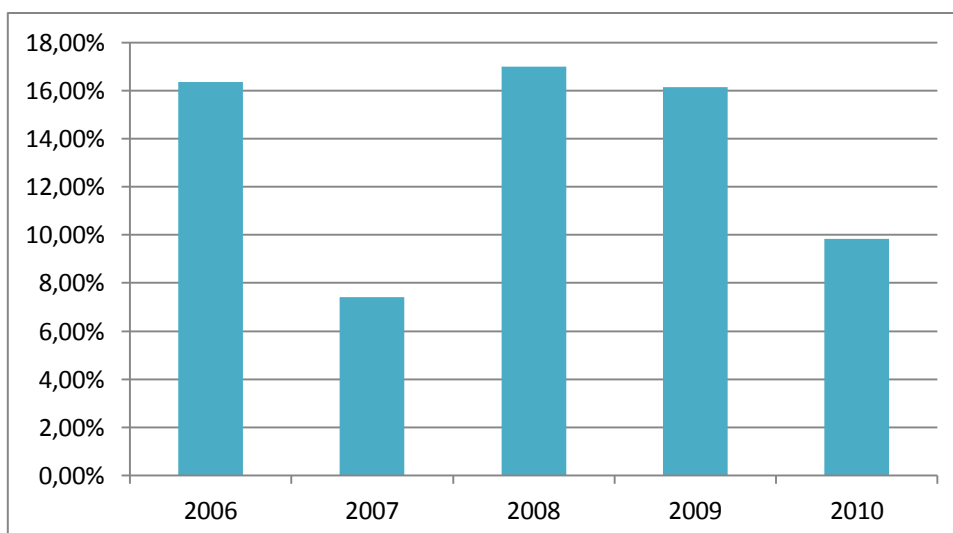
Cash flow v % podnikového výkonu



Graf č. 3: Cash flow v % podnikového výkonu

Ve všech letech kromě roku 2008, se hodnoty pohybují kolem 3 %, což Kralicek hodnotí jako špatné. Díky extrémně vysokému cash flow (pěti až šestinásobnému) v roce 2008, se hodnota hodně vychýlila a vyšplhala se téměř k 16 %.

Rentabilita celkového kapitálu



Graf č. 4: Rentabilita celkového kapitálu

S rentabilitou celkového kapitálu je na tom podnik opět vcelku dobře. V roce 2006, 2008 a 2009 je rentabilita velmi dobrá a v roce 2010 středně dobrá. Hodnocení špatná v roce 2007 je způsobeno velmi nízkým provozním výsledkem hospodaření v tomto roce, kdy se přidaná hodnota oproti předcházejícímu roku téměř nezměnila, zato stouply osobní náklady.

Hodnocení výnosové situace

Nejlepší výnosovou situaci měla firma v roce 2008, kdy podle Kralicka dosáhla hodnocení velmi dobrá. Nejhorší hodnocení firma měla v roce 2007, kdy spadla na úroveň špatná. Ostatní roky se mohou hodnotit známkou dobrý až střední. Firma by měla hlavně zvýšit své provozní cash flow na úroveň jako v roce 2008. Avšak od tohoto roku stále klesá, kdy v roce 2010 dosáhl čistý peněžní tok z provozní činnosti hodnoty přibližně jedné desetiny roku 2008.

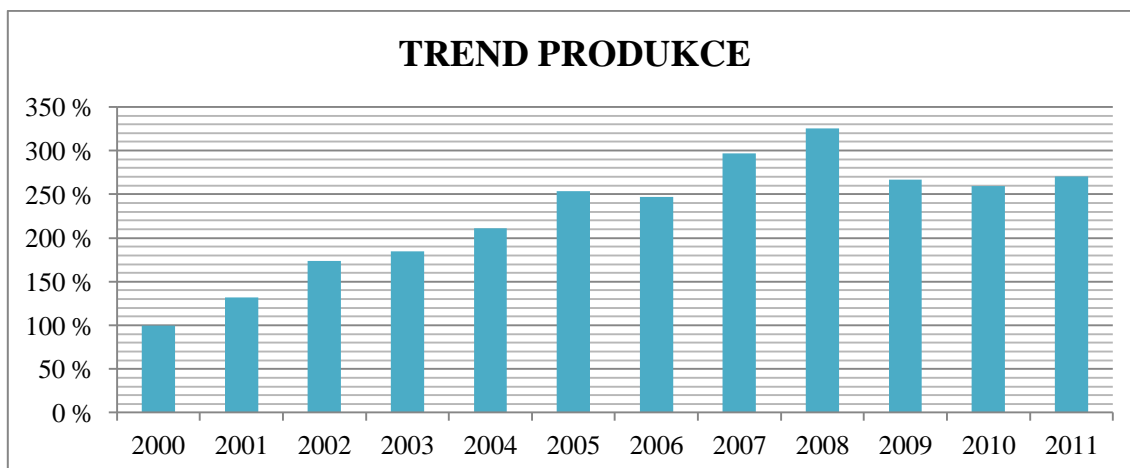
Celkové hodnocení podle Kralicka

V žádném z prověřovaných roků nebyla firma ohrožena insolvencí ani bankrotem. Nejlépe je hodnocen rok 2008, kdy ve všech zkoumaných ukazatelích dosáhla firma známky 1, tedy velmi dobrý. Dále v roce 2006 a 2009 bylo dosaženo průměrné známky 2 a hodnocení dobrý. Nejhorší byly roky 2007 a 2010, kdy hodnocení kleslo mezi dobrý a střední.

Celkové situaci firmy za všech 5 let je přiřazeno hodnocení dobrý, což vypovídá o silné společnosti, která se nepotýká s žádnými velkými problémy.

2.5 SWOT analýza

Společnost patří mezi prosperující podniky, svědčí o tom dlouhodobý ziskový výsledek hospodaření a stále narůstající hodnota podniku. Trend produkce zaznamenal malý propad v roce 2009 a 2010, ale od roku 2011 začíná opět narůstat.



Graf č. 5: Trend produkce

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnitřní prostředí

Silné stránky

- individuální přístup k zákazníkovi
 - společnost BKE a.s. je ochotna a schopna vyvinout a vyrobit zákazníkovi produkt přesně podle jeho požadavků
- komplexní správa nabízených výrobků
 - firma nabízí pro své zákazníky komplexní správu vyráběných produktů jako je vývoj, výroba, prodej a servis
- možnost výroby od 1 do několika tisíc kusů výrobků
- neustálá práce na vývoji nových výrobků, které zatím neuvedla na trh žádná jiná firma
- založení vlastního vývojového centra
 - s možností řešení a realizace výrobků dle specifických požadavků zákazníků tak, aby byla schopna uspokojit rostoucí požadavky zákazníků v tuzemsku i v zahraničí
- export výrobků do zahraničí (hlavně evropské státy)

- rychlost
- prezentace firmy na tuzemských i zahraničních veletrzích
- podnik s více než desetiletou tradicí
 - podnik si již vybudoval dobré jméno mezi svými zákazníky
- zvýšení majetku o 8 mil. Kč odkoupením pozemků a vytvoření podmínek k modernizaci objektů
- certifikace systému řízení kvality dle ISO 9001:2009
 - zavedený systém kvality ISO 9001 je garantem stálé kvality vyrobených produktů
- získání dotace z EU na rekonstrukci provozního objektu
- z tuzemských výrobců spínaných napájecích zdrojů má společnost podstatný podíl na tuzemském trhu

Tabulka č. 7: Podíly firem na tuzemském trhu v %

Firmy zahraniční	Podíly firem na tuzemském trhu v %
BENNING (Německo)	10
EFORE (Finsko)	3
UNIPOWER (USA)	5
MEAN WELL Enterprises (Taiwan)	19
POWER ONE	15
ERICSSON	5
SIEMENS	10
Firmy tuzemské	
BKE	8
Ostatní tuzemské	25

Zdroj: Vlastní zpracování

- management společnosti je tvořen třístupňovým organizačním schématem
 - to umožňuje efektivní řízení, komunikaci a vysokou flexibilitu řízení při plnění stanovených cílů

- pro veškerou svou výrobu využívá vlastních vývojových, výrobních a manažerských kapacit
- spojení ředitele a akcionáře v jedné osobě - nedochází ke konfliktu zájmů

Slabé stránky

- průměrné technologické vybavení firmy - absence složitějších testovacích zařízení - nutnost využívat kapacity externích laboratoří
- v místě sídla firmy se obtížně hledají dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci, hodně jich dojíždí z Brna
- absence aktivního vyhledávání nových zákazníků v ČR a na Slovensku
- jazyková bariéra (němčina a angličtina)
- zatížení úvěrem

Vnější prostředí

Příležitosti

- nalezení nového silného zahraničního partnera a spolupráce s ním
- zvýšený zájem o produkty v důsledku růstu ekonomiky
- vznik nových oblastí pro uplatnění výrobků - obnovitelné zdroje energie
- krach tuzemské nebo zahraniční konkurence
- zvýšení podílu na tuzemském trhu díky nárůstu odběru výrobků spotřebiteli
- možnost cenové konkurence
- navázání aktivní spolupráce s Česko-německou hospodářskou komorou (DTKW) v Praze a v Mnichově - podpora a záštita české firmy na německém trhu pomáhá vzbuzovat pocit důvěry

Hrozby

- pokračující stagnace ekonomiky a utlumení produkce, jak tomu bylo u společnosti v roce 2009
- zvýšení cen materiálu, součástek apod. ze strany dodavatelů
- vyšší úroková míra
- nastavení daňového systému státu - zvýšení nákladů na práci
- bariéry na trhu v Německu - rostoucí nedůvěra v českou firmu
- konkurence od firem se stejným zaměřením - hlavně v Německu

3 Návrhy řešení

Z vypracovaných analýz vyplynulo několik problémů, které bude třeba postupně vyřešit.

Existují jisté skutečnosti, které si firma řídí sama a záleží jen na ní, jakým způsobem se s nimi vypořádá. Do toho můžeme zahrnout např. nákladovost jednotlivých výrobků, dostatečné využití materiálu, efektivita práce, získávání nových zákazníků a mnoho dalších. Byla zjištěna také spousta faktorů, které firma nedokáže ovlivnit, jako je například vývoj úrokové míry, devizových trhů, růst cen vstupního materiálu a energií apod.

Větší orientace na prodej v ČR a SR

V posledních letech, kdy se odbyt produktů v ČR a SR rapidně snížil v důsledku ekonomické krize, soustředila firma BKE a.s. svůj prodej hlavně na trh v SRN. To lze v dlouhodobějším výhledu do budoucna považovat za chybné, neboť orientace na jediný trh se může stát velmi nevýhodná, hlavně pokud daný trh začne zaostávat.

V současné době neprobíhá žádný aktivní prodej na českém ani jiném trhu. Firma řeší pouze zakázky ze strany svých stávajících klientů a poptávky, co jsou zadány prostřednictvím webových stránek.

Proto navrhuji zvýšit orientaci na tuzemský a slovenský trh a začít opět aktivně vyhledávat zákazníky, zlepšit úroveň prezentace a materiálů BKE a.s. Je výhodné soustředit se na tento trh už z toho důvodu, že zde nehrozí jazyková bariéra.

Komunikace se ztracenými zákazníky

Společnost BKE a.s. by se mohla zaměřit na znovunavázání kontaktu se ztracenými zákazníky. Analyzovat, z jakého důvodu již firmy od BKE a.s. neodebírají produkty a zjistit tím slabá místa a nedostatky, které zapříčinily rozvázání spolupráce.

Inovace a rozšíření technologických strojů

Při výzkumu a vývoji je firma BKE a.s. nucena využívat kapacity externích laboratoří z důvodu absence složitějších testovacích zařízení. Také část technologických strojů je

již starší a technologické vybavení firmy by se dalo celkově hodnotit jako průměrné. Finanční stabilita je podle Kralickova kritérií hodnocena jako dobrá či velmi dobrá - firma má malý dluh, který je schopna v relativně krátké době splatit. Proto navrhuji modernizaci příslušných potřebných strojů a nákup testovacího zařízení.

Využití spolupráce s DTKW

Česko-německá hospodářská komora pomáhá českým firmám oslovit zákazníky nebo partnery ze SRN. Nabízí např. podporu českých firem na veletrzích v Německu (Aktivní veletržní účast), nabízí hledání kooperačního partnera v Německu přes jejich webové stránky, hájí zájmy svých členů v rámci jejich aktivit v Německu ve styku s německými státními orgány atd.

Jelikož hrozí vzrůstající nedůvěra německých zákazníků vůči českým firmám, navrhuji navázat aktivní spolupráci s Česko-německou hospodářskou komorou např. oslovením vybraných firem Hospodářskou komorou, což může nedůvěru eliminovat.

Rozšíření a zkvalitnění znalosti cizího jazyka

Pouze malé procento technicko-administrativních pracovníků včetně obchodníků hovoří cizím jazykem (němčina, angličtina). To firmu velice omezuje při hledání nových zákazníků v zahraničí. Navrhuji zkvalitnit znalost cizího jazyka u obchodníků např. návštěvou jazykových kurzů, příp. přijmout nového zaměstnance, který již cizí jazyk (němčina, angličtina) dobře ovládá.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat společnost BKE a.s. pomocí vybraných analýz, na základě vypracovaných analýz posoudit stávající situaci firmy a navrhnout řešení pro zlepšení současného stavu.

Pro vypracování teoretické části práce bylo nutné seznámit se v odborné literatuře s používanými metodami analýzy. Vybrané analýzy byly nastudovány a následně teoreticky zpracovány. Jednalo se o SLEPTE analýzu, která slouží k prozkoumání okolí podniku, Porterův pětifaktorový model pro posouzení konkurenčního prostředí podniku, Kralickův Quicktest, který hodnotí finanční situaci ve firmě a SWOT analýza, pomocí které nalézáme silné a slabé stránky podniku. Na základě teoretických poznatků byly tyto analýzy vypracovány pro společnost BKE a.s.

V poslední kapitole byly předloženy návrhy pro zlepšení stávající situace podniku BKE a.s. vycházející z výše prováděných analýz.

Pro správnou a objektivní analýzu bylo potřebné společnost několikrát navštívit a aktivně spolupracovat s vedením firmy. Tato bakalářská práce bude nabídnuta vedení firmy BKE a.s. a případně využita pro další rozvoj společnosti.

Předložením návrhů byl cíl bakalářské práce splněn.

Seznam použité literatury

- [1] BKE a.s. *Příručka kvality*. 2. vyd. Brno: BKE a.s., 2010.
- [2] ČSÚ. *Inflace*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- [3] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] HAVLAS, J. *Finanční management a finanční analýza*. (Bakalářská práce). Praha: Unicorn College, 2010. 67 s.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1. vyd. Brno: CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření*. Praha: Linde Praha, 1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7.
- [12] KŘÍŽOVÁ, L. *Analýza vybrané firmy*. (Bakalářská práce). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 60 s.
- [13] Kvic. *SLEPT analýza*. [online]. 2008 [cit. 2011-12-01]. Dostupné z: <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>.

- [14] ROT-HSware. *Co je RoHS*. [online]. 2006 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: www.rohs.cz.
- [15] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [17] Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky ze dne 1. září 1997.
- [18] Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech ze dne 1. ledna 2002.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Souhrnná tabulka Quicktestu	18
Tabulka č. 2: Stupnice hodnocení a známky	19
Tabulka č. 3: Matice SWOT	20
Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců ve firmě BKE a.s.	31
Tabulka č. 5: Inflace v letech 2005-2011	32
Tabulka č. 6: Kralickýv Quicktest (výsledky a hodnocení)	40
Tabulka č. 7: Podíly firem na tuzemském trhu v %	45

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterův pětifaktorový model.....	15
Obrázek č. 2: Organizační struktura BKE a.s.	24
Obrázek č. 3: Výrobní sortiment	28

Seznam grafů

Graf č. 1: Kvóta vlastního kapitálu	40
Graf č. 2: Doba splácení dluhu v letech	41
Graf č. 3: Cash flow v % podnikového výkonu	42
Graf č. 4: Rentabilita celkového kapitálu	42
Graf č. 5: Trend produkce.....	44

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti BKE a.s. (2006-2007)	53
Příloha č. 2: Rozvaha společnosti BKE a.s. (2008-2010)	56
Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti BKE a.s. (2006-2010)	59
Příloha č. 4: Cash flow společnosti BKE a.s. (2006-2007)	61
Příloha č. 5: Cash flow společnosti BKE a.s. (2008-2010)	62

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti BKE a.s. (2006-2007)

	AKTIVA	č. ř.	2006	2007
	AKTIVA CELKEM	001	15822	16250
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0
B.	Stálá aktiva	003	7314	6748
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	523	541
1	Zřizovací výdaje	005	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	523	174
3	Software	007	0	110
4	Ocenitelná práva	008	0	0
5	Goodwill	009	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	257
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	6791	6207
1	Pozemky	014	77	77
2	Stavby	015	6122	5636
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	592	494
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0
1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách podstatným vlivem	025	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly (vklady)	026	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	8338	9359
C. I.	Zásoby	032	4085	5338
1	Materiál	033	2187	2585
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	290	586
3	Výrobky	035	1608	2167
4	Zvířata	036	0	0
5	Zboží	037	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	21	21
1	Pohledávky z obchodních vztahů (z obchodního styku)	040	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	021	21
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0

C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	3568	3534
1	Pohledávky z obchodních vztahů (z obchodního styku)	049	3327	2916
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva	052	0	0
5	Sociální zabezpečení (a zdravotní pojištění)	053	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	134	238
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	102	268
8	Dohadné účty aktivní	056	05	112
9	Jiné pohledávky	057	0	0
C. IV.	Finanční majetek	058	664	466
1	Peníze	059	023	035
2	Účty v bankách	060	641	431
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly (Krát. fin. majetek)	061	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	063	170	143
D. I.	Časové rozlišení	064	170	143
1	Náklady příštích období	065	170	143
2	Komplexní náklady příštích období	066	0	0
3	Příjmy příštích období	067	0	0

	PASIVA	ř. č.	2006	2007
	PASIVA CELKEM	069	15822	16250
A.	Vlastní kapitál	070	12404	12661
A. I.	Základní kapitál	071	4000	4000
1	Základní kapitál	072	4000	4000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	073	0	0
3	Změny základního kapitálu	074	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	075	0	0
1	Emisní ážio	076	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	077	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku (a závazků)	078	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	079	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku (Fondy ze zisku)	080	800	800
1	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	081	800	800
2	Statutární ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	5835	7065
1	Nerozdělený zisk minulých let	084	7744	7065
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-1909	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	086	1769	796
B.	Cizí zdroje	087	3418	3565
B. I.	Rezervy	088	0	0
1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	090	0	0
3	Rezerva na daň z příjmu	091	0	0
4	Ostatní rezervy	092	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	093	1546	1133
1	Závazky z obchodních vztahů	094	1504	1100

2	Závazky - ovládající a řídící osoba	095	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	096	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	098	0	0
6	Emitované dluhopisy	099	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	100	0	0
8	Dohadné účty pasivní	101	0	0
9	Jiné (dlouhodobé) závazky	102	0	0
10	Odložený daňový závazek	103	42	33
B. III. Krátkodobé závazky		104	1477	2378
1	Závazky z obchodních vztahů	105	634	703
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	106	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	107	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	109	413	610
6	Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	110	251	401
7	Stát - daňové závazky a dotace	111	63	269
8	Krátkodobé přijaté zálohy	112	0	0
9	Vydané dluhopisy	113	0	0
10	Dohadné účty pasivní	114	100	379
11	Jiné závazky	115	16	16
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci		116	395	54
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry (Běžné bankovní úvěry)	118	395	54
3	Krátkodobé finanční výpomoci	119	0	0
C. Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv		120	0	24
C. I. Časové rozlišení		121	0	24
1	Výdaje příštích období	122	0	0
2	Výnosy příštích období	123	0	24

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti BKE a.s. (2008-2010)

	AKTIVA	č. ř.	2008	2009	2010
	AKTIVA CELKEM	001	24391	26595	26405
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0	0
B.	Stálá aktiva	003	12475	11841	10351
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1084	944	478
1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	780	512	245
3	Software	007	69	432	233
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	235	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	11391	10897	9873
1	Pozemky	014	3377	3181	3104
2	Stavby	015	5048	3290	4823
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	962	1719	1370
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2004	2707	576
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0
1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách podstatným vlivem	025	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly (vklady)	026	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	11799	14685	15860
C. I.	Zásoby	032	4892	6822	6818
1	Materiál	033	2926	2644	2791
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	134	608
3	Výrobky	035	1966	4044	3419
4	Zvířata	036	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	21	21	21
1	Pohledávky z obchodních vztahů (z obchodního styku)	040	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	21	21	21
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0

8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	5688	3063	4446
1	Pohledávky z obchodních vztahů (z obchodního styku)	049	5167	2478	3523
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva	052	0	0	0
5	Sociální zabezpečení (a zdravotní pojištění)	053	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	383
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	516	580	532
8	Dohadné účty aktivní	056	5	5	8
9	Jiné pohledávky	057	0	0	0
C. IV.	Finanční majetek	058	1198	4779	4575
1	Peníze	059	48	40	50
2	Účty v bankách	060	1150	4739	4525
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly (Krát. fin. majetek)	061	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	063	117	69	194
D. I.	Časové rozlišení	064	117	69	194
1	Náklady příštích období	065	117	69	193
2	Komplexní náklady příštích období	066	0	0	0
3	Příjmy příštích období	067	0	0	1

	PASIVA	ř. č.	2008	2009	2010
	PASIVA CELKEM	069	24391	26595	26405
A.	Vlastní kapitál	070	15798	18133	19227
A. I.	Základní kapitál	071	4000	4000	4000
1	Základní kapitál	072	4000	4000	4000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	073	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	074	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	075	0	0	0
1	Emisní ážio	076	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	077	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku (a závazků)	078	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	079	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku (Fondy ze zisku)	080	800	800	800
1	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	081	800	800	800
2	Statutární ostatní fondy	082	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	7861	10199	12533
1	Nerozdělený zisk minulých let	084	7861	10199	12533
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	086	3137	3134	1894
B.	Cizí zdroje	087	8587	8462	7172
B. I.	Rezervy	088	1310	2770	2860
1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089	1310	2770	2860
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	090	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmu	091	0	0	0
4	Ostatní rezervy	092	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	093	604	366	138

1	Závazky z obchodních vztahů	094	545	284	0
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	095	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	096	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	098	0	0	0
6	Emitované dluhopisy	099	0	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	100	0	0	0
8	Dohadné účty pasivní	101	0	0	0
9	Jiné (dlouhodobé) závazky	102	0	0	0
10	Odložený daňový závazek	103	59	82	138
B. III.	Krátkodobé závazky	104	3194	2543	2086
1	Závazky z obchodních vztahů	105	607	625	509
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	106	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	107	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	109	921	712	603
6	Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	110	380	366	313
7	Stát - daňové závazky a dotace	111	856	409	189
8	Krátkodobé přijaté zálohy	112	0	0	52
9	Vydané dluhopisy	113	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	114	430	431	420
11	Jiné závazky	115	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	116	3479	2783	2088
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	2784	2088	1393
2	Krátkodobé bankovní úvěry (Běžné bankovní úvěry)	118	695	695	695
3	Krátkodobé finanční výpomoci	119	0	0	0
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	120	6	0	6
C. I.	Časové rozlišení	121	6	0	6
1	Výdaje příštích období	122	0	0	6
2	Výnosy příštích období	123	6	0	0

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti BKE a.s. (2006-2010)

	POLOŽKA	č. ř.	2006	2007	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	001	0	0	0	0	0
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže	003	0	0	0	0	0
II.	Výkony	004	27972	31271	36236	30550	27382
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	27390	30213	36438	28316	27534
2	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006	127	817	-729	2234	-152
3	Aktivace	007	455	241	527	0	0
B.	Výkonová spotřeba	008	15190	18449	18746	14770	12814
1	Spotřeba materiálu energie	009	12991	15200	16309	12164	10721
2	Služby	010	2199	3249	2437	2606	2093
+	Přidaná hodnota	011	12782	12822	17490	15780	14568
C.	Osobní náklady	012	9460	10555	13166	12593	10588
1	Mzdové náklady	013	6785	7641	9654	9357	7786
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	140	125	144	140	140
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	2343	2589	3144	2874	2441
4	Sociální náklady	016	192	200	224	222	221
D.	Daně a poplatky	017	84	60	151	267	59
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	644	1001	874	1156	1415
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	35	0	3000	5707	374
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	35	0	3000	5707	374
2	Tržby z prodeje materiálu	021	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	0	0	821	1571	132
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého maj.	023	0	0	821	1571	132
2	Prodaný materiál	024	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	0	25	1310	1497	141
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	1	119	26	20	62
H.	Ostatní provozní náklady	027	42	96	51	131	70
V.	Převod provozních výnosů	028	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	029	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	030	2588	1204	4143	4292	2599
VI.	Tržby z prodeje CP a podílů (vkladů)	031	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0	0	0	0	0
1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034	0	0	0	0	0
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035	0	0	0	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	038	0	0	0	0	0

IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0	0	0	0	0
M.	Změna stav rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	042	0	0	5	22	55
N.	Nákladové úroky	043	84	47	275	171	107
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	13	93	323	146	97
O.	Ostatní finanční náklady	045	257	221	330	322	291
XII.	Převod finančních výnosů	046	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	047	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-328	-175	-277	-325	-246
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	049	491	233	729	833	459
1	Splatná	050	452	242	703	810	403
2	Odložená	051	39	-9	26	23	56
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	1769	796	3137	3134	1894
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	054	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	055	0	0	0	0	0
1	Splatná	056	0	0	0	0	0
2	Odložená	057	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	060	1769	796	3137	3134	1894
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	061	2260	1029	3866	3967	2353

Příloha č. 4: Cash flow společnosti BKE a.s. (2006-2007)

	POLOŽKA	2006	2007
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	786	664
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	2260	1029
A.1.	Úprava o nepeněžitě operace	693	1073
1	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny a umořování opravné položky k nabytému majetku	644	1001
2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0
3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-35	25
4	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	0	0
5	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	84	47
6	Případné úpravy o ostatní nepeněžitě operace	0	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	2953	2102
A.2.	Změna stavu nepeněžitých složek pracovního kapitálu	-1562	-395
1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), přechodných účtů aktiv	518	61
2	Změna stavu krát. závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-1955	822
3	Změna stavu zásob (+/-)	-125	-1278
4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	1391	1707
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-84	-47
A.4.	Přijaté úroky (+)	0	0
A.5.	Zaplacená daň za běžnou činnost a za doměrky za minulé období (-)	-561	-480
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmu	0	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	746	1180
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1518	-435
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	35	0
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1483	-435
	Peněžní toky z finanční činnosti		
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	615	-404
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	-539
1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0
2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	-539
3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
4	Úhrada ztráty společníky	0	0
5	Přímé platby na vrub fondů	0	0
6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	615	-943
F.	Čisté zvýšení (snížení) peněžních prostředků	-122	-198
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	664	466

Příloha č. 5: Cash flow společnosti BKE a.s. (2008-2010)

	POLOŽKA	2008	2009	2010
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	466	1198	4779
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3866	3967	2353
A.1.	Úprava o nepeněžitě operace	275	-1334	1366
1	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny a umořování opravné položky k nabytému majetku	874	1156	1415
2	Změna stavu opravných položek, rezerv	1310	1497	141
3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-2179	-4136	-242
4	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	0	0	0
5	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	270	149	52
6	Případné úpravy o ostatní nepeněžitě operace	0	0	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	4141	2633	3719
A.2.	Změna stavu nepeněžitých složek pracovního kapitálu	2076	-869	-2320
1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), přechodných účtů aktiv	-2128	2673	-1161
2	Změna stavu krát. závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	3758	-1575	-1146
3	Změna stavu zásob (+/-)	446	-1967	-13
4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	6217	1764	1399
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-275	-171	-107
A.4.	Přijaté úroky (+)	5	22	55
A.5.	Zaplacená daň za běžnou činnost a za doměrky za minulé období (-)	-238	-588	-784
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mim. hosp. výsledkem včetně daně z příjmu	0	0	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	5709	1027	563
	Peněžní toky z investiční činnosti			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-7422	-2093	-57
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3000	5707	374
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-4422	3614	317
	Peněžní toky z finanční činnosti			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-555	-261	-284
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	-799	-800
1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0
2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	-799	-800
3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-555	-1060	-1084
F.	Čisté zvýšení (snížení) peněžních prostředků	732	3581	-204
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	1198	4779	4575